

## البحث الرابع :

الأنماط القيادية لمدري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين في ضوء نظرية هيرسي وبلاشرد

## المصادر :

أ / فاطمة بنت سالم بن عقيل عمر برهام باعمر  
ماجستير في الإدارة التربوية من جامعة ظفار بسلطنة عمان

## الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين في ضوء نظرية هيرسي وبلانشارد

أ / فاطمة بنت سالم بن عقيل عمر برهام باعمر  
ماجستير في الإدارة التربوية من جامعة ظفار بسلطنة عمان

### • المستخلص:

استهدفت الدراسة التعرف على واقع الأنماط القيادية في ضوء نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المعلمين بالحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، وعلاقتها بدافعية الإنجاز، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٩) معلما ومعلمة، وتم استخدام استبانة مكونة من (84) فقرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان النمط الموجه جاء في الرتبة الأولى، وفي الرتبة الأخيرة النمط المفوض، بالإضافة إلى أن دافعية الإنجاز لدى المعلمين كانت في مستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأولى تحقيق الأهداف، وفي الرتبة الأخيرة القدرة على مواجهة المشكلات، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تقديرات المعلمين في مجال الأنماط القيادية وفقا لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، بينما لا توجد فروق في مجال دافعية الإنجاز في كافة المحاور ماعدا محور تحقيق التميز والتفوق، وكانت فروق لصالح الإناث، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى (0.05) بين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز، وكان من أهم توصيات الدراسة إعداد دورات تكوينية لمديرات المدارس توضح أهمية الأنماط القيادية في ضوء نظرية هيرسي وبلانشارد وأساليب تطبيقها، وإعادة النظر في المعايير المرتبطة بتكريم القيادات المتميزة على مستوى محافظة ظفار بحيث تشمل جميع الجوانب مع التأكيد على الجانب السلوكي والعلاقات الإنسانية، وإعطاء المعلمين فرص أكبر للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية وتحمل المسؤولية، وتفويض جزء من الصلاحيات المناسبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية . مديري مدارس التعليم الأساسي . دافعية الإنجاز المعلمين

### *Leadership styles for school principals in Dhofar governorate and its relationship with achievement motivation Among teachers in light of the theory of Hersey and Blanchard*

*Dr. Fatima Salim Barham Ba Omar*

#### Abstract :

*The study aimed to identify the reality of leadership styles in light of Hersey and Blanchard theory from the point of view of circle two teachers of basic education schools in the Governorate of Dhofar, and their relationship to achievement motivation, In addition to clarifying the extent of divergent views of teachers depending on the variables (gender, age, educational qualification, years of experience).The participants of the study consisted of 199 teachers. The questionnaire used composed of two dimensions (leadership styles, achievement motivation), it consisted of 12 3items, and the study used the descriptive analytical method. One of the main results of the study was that the leadership styles among school administrators in circle one of basic education in Dhofar governorate were high from the*

point of view of teachers. Came in the first rank-oriented style, and in recent rank Commissioner style, and the level of job satisfaction was also high among teachers, it came in the first rank in achieving happiness, In last rank came salaries and incentives, in addition to that achievement motivation of teachers it was in high level. The first rank was achieving goals and in second rank the ability to face problems. While there were no statistically significant differences at the level (0.05) in teachers' estimates in the area of leadership styles according to the variables (gender, age, educational qualification, years of experience), Results did not show differences in job satisfaction depending on the variable type in all axes except for nature of work, where the differences was in favor of males. And the axis of salaries and incentives in favor of females, while there are no differences in achievement motivation in all axes except for achieving excellence, and the differences in favor of females. One of the main recommendations of the preparation training sessions for school administrators study demonstrates the importance of leadership styles in light of Hersey and Blanchard theory and methods of their application And provide principals with necessary skills, and to review the associated leadership at the level of the Governorate of Dhofar standards to include all aspects with emphasis on the behavioral side of human relations, and to give teachers greater opportunities to participate in the preparation of school plans and take responsibility.

**Keywords:** Leadership styles, Hersey and Blanchard theory, achievement motivation

• مقدمة:

تمثل القيادة جانباً مهماً من جوانب العملية الإدارية، وأينما وجدت الجماعات فإنها تتطلع إلى وجود قائد، له سمات وخصائص ومهارات تميزه عن غيره في التأثير على من حوله، حيث يوجد في كل منظمة مستويات إدارية متعددة ضمن هياكلها التنظيمية؛ ترجع إلى اختلاف وتنوع الأساليب المتبعة في إدارة الأفراد، وهنا تبرز أهمية وجود القائد من خلال التأثير والتغيير في سلوك وأفعال الأفراد (عسيري، ٢٠١٤).

ويؤكد قرقماز (Korkmaz, 2007) على أن مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يطور الرؤية لأهداف تنظيمية معتمدة ومشتركة من قبل جميع الموظفين في أي موقف، وتظهر كفاءة المديرين من خلال وضعهم لتوقعات واضحة تداربها المدرسة، وأيضاً خلق بيئة منضبطة بدقة ومعايير عالية.

وأشار رابح (٢٠١٠) بأن الدافعية للإنجاز لدى المعلمين تتأثر بنوعية النمط القيادي المتبع من طرف المدير، فاختلاف وتنوع الأنماط تتفاوت درجة ارتفاع وانخفاض دافعية الإنجاز لدى المعلمين، فمثلاً: أن الدافعية للإنجاز في المؤسسات التربوية التي يطبق مديرها النمط الديمقراطي تكون مختلفة على التي تتبع النمط الديكتاتوري أو التسبيبي. ويعتبر أسلوب قيادة المدير للمدرسة مفتاح لعدة نجاحات، فالاستمرار وزيادة فعالية المدرسة ما هو إلا نتيجة لما يقوم به

القائد من توجيه وإرشاد وقيادة وإدارة لتحقيق الأهداف المرسومة، لذلك نرى أن سر نجاح بعض المؤسسات الإدارية يرجع إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيتهم وحفزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم وتوحيد جهود العاملين، حيث إن الرضا الوظيفي للعاملين ودفعهم للإنجاز هما هدفان منشودان في جميع المؤسسات بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة.

#### • مشكلة الدراسة وسؤالاتها:

يستخدم مدير المدرسة نمط قيادي يؤثر تأثيراً كبيراً على المعلمين سواء كان إيجابياً أو سلبياً، فالنمط القيادي المتبع من قبل المدير قد يجعل المعلمين أكثر رضا ودافعية وإنتاجية وإنجاز، كما يمكن أن يكون عامل تثبيط لاهتمامهم ودافعيتهم وإنتاجيتهم (Hamadat, 2006). وركزت بعض الدراسات الحديثة على دراسة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلم أو تحصيل التلاميذ أو الروح المعنوية للمعلمين أو الإبداع الإداري، بينما لوحظ أن هناك نقصاً في البحوث التي تناولت الأنماط القيادية لمديري المدارس حسب نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1988) وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى المعلمين على حد علم الباحثون.

- من هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات التالية:
- ◀ ما الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار في ضوء نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المعلمين؟
  - ◀ ما مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟
  - ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل، الخبرة)؟
  - ◀ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار ودافعية الإنجاز للمعلمين؟

#### • حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:
- ◀ الحدود الجغرافية: مدارس التعليم الأساسي الحكومية حلقة ثانية (٥ - ١٠) بمحافظة ظفار.
  - ◀ الحدود البشرية: معلمي مدارس التعليم الأساسي الحكومية حلقة ثانية (١٠٥) بمحافظة ظفار.
  - ◀ الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال العام الأكاديمي (٢٠١٦).
  - ◀ الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على الأنماط القيادية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بأبعادها الأربعة (الامر، الوجه، المشارك، المفوض) وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين.

• مصطلحات الدراسة:

• النمط القيادي:

يعرف النمط القيادي إجرائياً على أنه مجموعة من السلوكيات والصفات القيادية التي يتميز بها مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار منذ ولادتهم أو قد يكون اكتسبها من البيئة المحيطة بهم، وتصبح جزءاً كبيراً من شخصيتهم، ويكون لها تأثير في سلوك المعلمين بتلك المدارس.

• نظرية هيرسي وبلانشرد:

اعتمد كل من هيرسي وبلانشرد في نظريتهم الموقفية الأنماط القيادية في ضوء تباين مستويات النضج إلى أربعة أنماط تتمثل في (الأمر، الموجه، المشارك، المفوض) (Hersey & Blanchard, 1988)، (الصليبي والسعود، ٢٠٠٤):

◀ النمط الأمر: النمط الذي يركز على التوجيه المباشر حيث يحدد المهمة التي يقوم بها العاملون، وكذلك الكيفية التي يتم تنفيذ المهمة والزمن المحدد لتنفيذها مع الاهتمام القليل بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين.

◀ النمط الموجه: النمط الذي يركز على العمل والإنتاج وكذلك الاهتمام ببناء علاقات إنسانية واجتماعية للعاملين، غير أن محور الاختلاف هو أن القائد يعرض على العاملين الأفكار بقصد التبني على الرغم من أنها تكون قيد التنفيذ في العقل الباطني للقائد.

◀ النمط المشارك: النمط الذي يمارسه القائد عندما يكون مستوى النضج الوظيفي بين المتوسط والعالي، ويهتم القائد هنا ببناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين ويشاركهم الأداء في الشؤون المتعلقة بالعمل والإنتاج.

◀ النمط المفوض: النمط الذي يمارسه القائد مع العاملين عندما يكون مستوى النضج الوظيفي عالياً، وهنا يترك القائد الشأن فيما يتعلق بالعمل وشؤون الإنتاج وكذلك بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

• دافعية الإنجاز:

تعرف دافعية الإنجاز إجرائياً على أنها مجموعة ظروف تحيط برغبة المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار على التميز والنجاح والقيام بعمل جيد والاستمتاع به، وأيضاً الوصول إلى نتيجة مرضية تكون كاملة قدر الإمكان.

• أهداف الدراسة:

استهدفت الدراسة الآتي:

◀ الكشف عن طبيعة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار.

◀ بيان أهمية دور الأنماط القيادية على دافعية الإنجاز للمعلمين.

◀ تحديد مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار.

◀ تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز.

• **أهمية الدراسة:**

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:

◀ إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل التربوي على التعرف على النمط القيادي الملائم والمؤثر على المعلمين ودفعهم للإنجاز وبالتالي زيادة كفاءتهم.

◀ تكمن أهمية الدراسة في طبيعة الموضوع المتناول وما له من أهمية بالنسبة للمعلمين والمنظومة التربوية بشكل عام والتي تختص بالصعوبات التي يتعرض لها المعلمين من خلال النمط القيادي المتبع وتأثيره على دافعيته للإنجاز.

◀ مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها في التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس والوقوف على مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين من أجل التعزيز الإيجابي منها ومعالجة السلب منها بالتدريب والتأهيل.

◀ الإسهام في تزويد المديرين بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي لنوع نمطهم القيادي الإداري في تعاملهم مع المعلمين من خلال نتائج الدراسة.

• **الإطار النظري للدراسة**

يتناول الإطار النظري الأنماط القيادية، ودافعية الإنجاز، ثم الدراسات السابقة التي اهتمت بالأنماط القيادية وعلاقتها بدافعية الإنجاز.

• **الأنماط القيادية**

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات تتحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة يتعذر عليها ممارسة نشاطاتها المرغوبه فيها، بل وقد تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها (الشحري، ٢٠١٢).

• **مفهوم القيادة:**

منذ بداية القرن العشرين، والباحثون يسعون لتحليل وتحديد مفهوم القيادة، فظهرت العديد من التعريفات المختلفة للقيادة (Adedoyin & Ogunyinka, 2013)، حيث وُصفت القيادة على أنها عملية يتم بموجبها تأثير الفرد على مجموعه من الأفراد لتحقيق هدف مشترك (Northouse, 2007)، بينما عرفتْها مددين (٢٠١٣) بأنها فن التعامل مع الآخرين على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم وأنماط سلوكهم، والقدرة على كسب احترامهم، وطاقاتهم، وثقتهم، وتعاونهم.

ويرى التويجري (٢٠١٣) أن تعريف القيادة القابلة للتطبيق مع مؤسساتنا العربية هي القيادة بالقلب والعقل، بالقلب لأنه الوسيلة للتأثير في سلوك

الآخرين ودليل على القرب منهم والعمل من أجلهم، وبالعقل لأنه وسيلة التخطيط والتفكير والإنتاج وصنع القرارات السليمة. ويلخص عسكر (٢٠١٢) أهمية القيادة بقوله "أن أهمية القيادة في المؤسسة التربوية هي منطلق نجاحها واستمراريتها وهي محور ارتكازها، ومؤشر واضح على مدى النجاح الذي تحققه من رفع لمعنويات العاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل، واكتشاف طاقاتهم وإبداعاتهم في تحقيق الرؤية المستقبلية، وتمكنها من حل مشكلاتها بطرق إبداعية".

#### • نظريات القيادة:

تعددت تقسيمات الباحثين في الإدارة حول نظريات القيادة، وأكثر التقسيمات شيوعاً ما اتفقت عليه العديد من الدراسات كدراسة آل زبران (٢٠١٣) وعسكر (٢٠١٢) والعرايب (٢٠١٠) والسبيعي (٢٠٠٩) وغيرها، وتم تصنيفها وفق ثلاث مداخل رئيسية كالتالي:

◀ مدخل السمات (النظريات التقليدية): تقوم النظرية التقليدية على تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه أن الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً، وقد وجدت أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامته من غيرهم، وأضخم حجماً، وأصح جسماً، وأحسن مظهرًا، وأذكى عقلاً، كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر بالنشاط، كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً، وأحسن توافقاً من غيرهم (قنديل، ٢٠١٠).

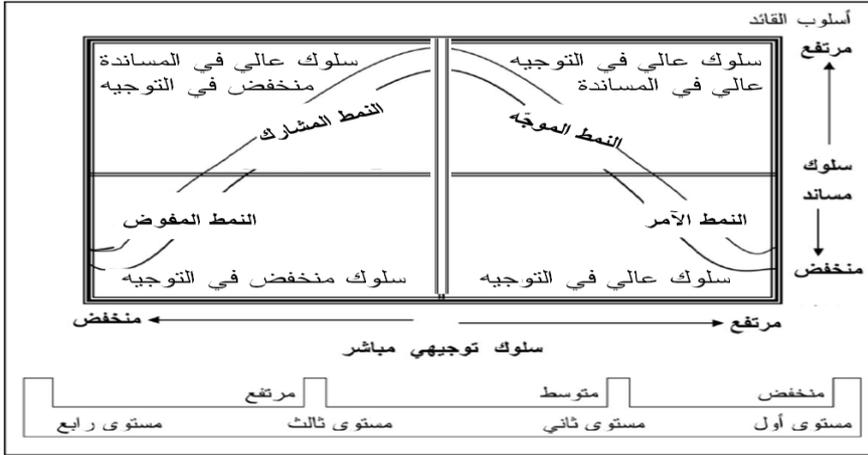
◀ المدخل السلوكي: أدى عدم الحصول على نتائج منتظمة من دراسات لنظرية السمات إلى محاولة استكشاف عوامل أخرى تفسر القيادة، فبدأت دراسات سلوكيات القائد من منتصف الخمسينيات إلى منتصف الستينيات وكان التركيز على دراسة سلوك القائد، ماذا وكيف يعمل؟ (حريم، ٢٠٠٦).

◀ ومن أشهر النظريات الموقفية نظرية هيرسي وبلانشارد حيث ذكر السبيعي (٢٠٠٩) أنه قام بتطوير نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersay & Blanchard)، حيث تقوم هذه النظرية على افتراض أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين، وبناء على ذلك فإن فاعلية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج المرؤوسين، كما تفترض النظرية أن هناك أربع مراحل لنضج الموظفين، وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب من القائد اتباع السلوك المناسب لكل مرحلة، حيث يتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج. كما يطلق على النظرية أيضاً أسماء متعددة منها " نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين"، "نظرية النضج الوظيفي للعاملين"، نموذج "دورة الحياة للقيادة".

#### • أساليب القيادة الإدارية تبعاً لنظرية نضج المرؤوسين:

يضيف بعض الكتاب والمفكرين والباحثين إلى أنه يمكن استنباط أربعة أساليب قيادية من نظرية نضج المرؤوسين ( النمط الأمر، النمط الوجه، النمط

المشارك، النمط المفوض)، مثال على ذلك فقد عبّر جراي (١٩٨٨) عن نظرية هيرسي وبلانشارد في الشكل (١) كما يلي:



شكل (١) نموذج هيرسي وبلانشارد - المصدر (جراي، ١٩٨٨، ٤٣٦)

وتبرز أهمية نظرية هيرسي وبلانشارد في الاهتمام بنضج العاملين في العمل ونضج العاملين النفسي، وتم وضع توصيات عدة للقيام بدراسات وبحوث تهتم أكثر بهذه النظرية وذلك للكشف عن إيجابياتها ومدى ملائمتها للمجتمع المحلي مثل دراسة حفيظ (٢٠١٣)، بالإضافة إلى توصية الحراشة (٢٠٠٨) لإجراء دراسات مقارنة بين المدارس العامة والمدارس الخاصة عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وأيضا الاستمرار في إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تتناول دور مدير المدرسة كقائد تربوي، للتعرف على الأنماط القيادية التي يجب ان تسود في المدارس. ومن هنا أستخدمت الباحثون النظرية لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس والرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز للمعلمين.

#### • دافعية الإنجاز

يُعد الدافع للإنجاز من أهم الدوافع الإنسانية، لأنه يميز الإنسان عن الحيوان، فهو تكوين فرضي إلى عدد من المظاهر السلوكية مثل: السعي لبذل الجهد والتحصيل ومواجهة الصعاب والسعي نحو التفوق والمثابرة للوصول إلى الأهداف، بالإضافة إلى التخطيط الدقيق وإتقان الأعمال والمهام (وسطاني، ٢٠١٠). ويمثل دافع الإنجاز أحد الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية والتي اهتم بدراستها الباحثون في علم النفس الاجتماعي وكذلك المهتمون بعلم النفس المهني ودوافع العمل وعوامل النمو الاقتصادي، بل يمكن النظر لدافع الإنجاز كأحد منجزات الفكر السيكولوجي المعاصر وذلك لأهميته وإسهامه في النمو الاقتصادي وازدهاره (وسطاني، ٢٠١٠).

• أهمية الدافعية للإنجاز:

يعد الإنجاز أحد الدوافع المهمة في تحريك الفرد، وتوجيهه نحو أهداف محددة، كما أنه يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة، ومدى قدرته على تناول الأفكار، والأشياء بطريقة منظمة، وموضوعية، وباستقلالية، إلا أنه يعكس قدرة المتعلم في التغلب على ما يواجهه من عقبات، وبلوغه مستوى عالٍ في مجالات الحياة، مع إزدياد تقديره لذاته، ومناقسته للآخرين، والتفوق عليهم (شاهين، ٢٠١٣).

كما أن له أهمية في تحقيق التوازن النفسي للأفراد، لأن الفرد عالي الإنجاز يكون أكثر تقبلاً لذاته، وأشد سعيًا نحو تحقيقها، كما ينعكس إنجازته على جماعته التي يتعامل معها، مما يحقق له توافقًا اجتماعيًا سويًا، وهناك علاقة عضوية بين الفرد المنجز، ومجتمعه، فهو من يصنع المجد لمجتمعه، كما أن المجتمع المنفوق يجني ثمار أفراد المنجزين، وتحقيق الإنجاز يعتبر مصدراً مستمراً للإبداع، والابتكار، وتحقيق الراحة النفسية (جبران، ٢٠١٠).

• الدراسات السابقة:

تناولت دراسة (الشوكاني، ٢٠٠٥) موضوع "العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هيرسي وبلانشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة"، استهدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إدارة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وفق نموذج هيرسي وبلانشارد وتعزيز الإيجابي منها. والتعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة والكشف عن مدى العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي ودافعية معلميه للإنجاز. وتم استخدام استبانة لقياس دافعية الإنجاز من قبل الباحث. وكانت العينة مكونة من جميع مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة ومعلميهم ولكبر حجم مجتمع المعلمين تم اختيار عينه ممثلة لهم بطريقة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط المشاركة كان أكثر الأنماط شيوعاً بين مديري المدارس يليه نمط التسويق واقلها شيوعاً نمط التفويض، وأن دافعية الإنجاز للمعلمين أعلى في المدارس التي يكون نمط مديريها القيادي هو نمط التفويض وأقلها لدى المعلمين الذين يتسم مديريهم بالنمط الأمر، وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها تعزيز الأنماط القيادية التي تتميز بالمشاركة والتسويق وذلك من خلال الدورات التربوية وورش العمل حيث اتضح إنها تؤثر بشكل إيجابي على دافعية المعلمين للعمل. والاهتمام بتنمية دافعية الإنجاز في سن مبكرة لدى الطلاب في مراحل التعليم المختلفة والكليات والجامعات والعناية بمقاييس دافعية الإنجاز وتطويرها. وتناولت دراسة (رابح، ٢٠١٠) موضوع "النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية"، واستهدفت الدراسة محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاث (الديمقراطي،

التسلطي، التسيبي) ودافعية الإنجاز لدى المعلمين. وأقيمت الدراسة بمدارس التعليم الابتدائي لولاية المسيلة، حيث بلغ حجم العينة (٣٩٥) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك توافر للأنماط لقيادية الثلاث، إلا أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد بكل المدارس.

« هناك علاقة إرتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز، في حين وجود علاقة سالبة بين نمطي القيادة الديكتاتوري والتسيبي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

« وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز بين الجنسين لصالح الإناث.

« عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز بين المعلمين لكل من متغيري سنوات التدريس والمستوي التعليمي.

وتناولت دراسة الفهد وآخرون (Alfahad, et.al., 2013) موضوع " العلاقة بين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز للمعلمين "، واستهدفت هذه الدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) مدير ومديرة من الإدارات التعليمية تم اختيارهم بشكل عشوائي من المدارس المختارة عشوائيا. وتم استخدام استبانته لجمع البيانات. وكشفت النتائج على ان نمط القيادة التحويلية كان سائدا بين مديري المدارس، ودافعية الإنجاز للمعلمين عالية، وأوصت الدراسة أنه لا يوجد نمط واحد أفضل من الآخر؛ وإنما يجب على المدير أن يبحث على النمط المناسب لتعزيز دافعية الإنجاز للمعلمين.

واستفاد الباحثون من الدراسات السابقة في اختيار المنهج الأكثر ملائمة وهو المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد واحد من المناهج العلمية الأكثر شيوعا واستخداما، و- إثراء الجانب النظري، وتصميم أداء الدراسة، وذلك بالاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة مع التعديل والأضاف فيها، مثل دراسة: (محافظة وحداد، ٢٠١٠)، (الزهدي، ٢٠٠٩)، (الروقي، ٢٠١٢)، (دحلان، ٢٠١٣)، (رابح، ٢٠١٠)، (مسغوني، ٢٠١٤).

#### • منهجية الدراسة وإجراءاتها:

« تم استخدام المنهج المسحي، وهو أحد أنواع المناهج الوصفية، حيث يعد هذا المنهج أفضل مناهج البحث العلمي ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات، وكذلك تماشيا مع الدراسات التي تناولت مفهوم الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بشكل خاص، والتي استخدمت منهج البحث الوصفي، ولأنه يعد من أفضل المناهج ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

« تكون مجتمع الدراسة من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) من الصف الخامس إلى الصف العاشر بالمدارس الحكومية بمحافظة

ظفار بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (١٠٠٤) معلم ومعلمة، وبعد الإطلاع والتعرف على حجم مجتمع الدراسة من خلال استخدام السجلات الخاصة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، تم تحديد العينة بالاعتماد على أعداد المعلمين للعام ٢٠١٤م، ومن ثم تم اختيار العينة العشوائية لتحقيقها أهداف وغرض الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (١٩٩) معلما ومعلمة من مدارس محافظة ظفار، بنسبة بلغت (٢٠٪) تقريبا، ويوضح الجدول رقم (٣) وصفا لعينة الدراسة:

#### • أداة الدراسة :

تم اعداد استبانة للتعرف وذلك وفقاً للخطوات التالية:

◀ دراسة الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالأنماط القيادية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد، ودافعية الإنجاز، لتكوين الإطار النظري للدراسة والتعرف على الأسس النظرية والفكرية المتعلقة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في إعداد الإطار النظري وأداة الدراسة.

◀ إعداد الاستبانة في صورتها الأولية من (٩٠) فقرة، وتم التعديل عليها من قبل المحكمين وأصبح عدد الفقرات (٨٤) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: الأنماط القيادية، دافعية الإنجاز، ويقابل كل فقره من فقرات كل مجال قائمة تحمل البدائل: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، مع إعطاء كل عبارة درجة على الترتيب (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) لتتم معالجتها إحصائياً.

◀ تم التحقق من صدق الاستبانة، بعرضها على (١٢) من المحكمين لإبداء آرائهم في مدى وضوح مدلول الفقرات وسلامة صياغتها وملاءمة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، والتوجيه بتعديل صياغة ما يروونه من الفقرات أو حذف بعضها، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات المتعلقة بتعديل صياغة بعض الفقرات ونقل بعض الفقرات من مجال لآخر، وتم إجراء التعديلات الموصى بها، ثم تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للأستبانة ككل (٠.٧٣) وتعد هذه القيمة لمعامل الثبات مقبولة في الأبحاث التربوية والنفسية.

◀ إعداد الاستبانة في صورتها النهائية: بعد التحقق من صدق الاستبانة تم وضعها في صورتها النهائية، وقد تضمنت مجالين هما الأنماط القيادية، ودافعية الإنجاز، وجميع الفقرات مصممة باستخدام مقياس ( ليكرت) الخماسي، المكون من خمسة مستويات متدرجة من (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

#### • الأساليب الإحصائية :

بعد تجميع الاستبانات من العينة المختارة قامت الباحثون بمراجعتها، والتأكد من الاستبانات المكتملة وحصر الاستبانات الصحيحة، والتأكد من أنها مناسبة للدراسة التي هي بصدد إجرائها، وتم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء عملية التحليل الإحصائي، وتم استخدام الأساليب

الإحصائية التالية بناءً على طبيعة البيانات لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة للوصول إلى نتائج الدراسة وهي كالتالي:

« مقياس ليكرت الخماسي لتحويل الإجابات إلى أرقام يتم تحليلها إحصائياً .  
« معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha Coefficient) للتأكد من أن المقياس يعد صالحاً لو أعيد استخدامه مرة أو مرات أخرى ويعطي نفس النتائج.

« التكررات والنسب المئوية.  
« المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) .  
« الأوساط المرجحة (weighted mean) لقياس قوة الفقرات.  
« اختبار (ت) T-test لمجموعتين مستقلتين لمعرفة الفروق في الجنس.  
« اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة ترجع (لنوع والعمر والمؤهل وسنوات الخبرة).

#### • نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي ينص على " ما الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار في ضوء نظرية هيرسي وبلانشرد من وجهة نظر المعلمين؟ "

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار (الحلقة الثانية) من وجهة نظر المعلمين، وترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطها الحسابي والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١) لمحاور الأنماط القيادية مرتبة تنازلياً لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢	النمط الموجّه	٤.٠٤	٠.٥٤	١	مرتفع
٣	النمط المشارك	٣.٩٥	٠.٥٩	٢	مرتفع
١	النمط الأمر	٣.٨٩	٠.٤٧	٣	مرتفع
٤	النمط المفوض	٣.٧٨	٠.٦٥	٤	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٩٢	٠.٤٨		مرتفع

يلاحظ من الجدول (١) أن الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار حلقة ثانية (٥-١٠) من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٤٨)، وجاءت محاور الأنماط القيادية في مستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٠٤ - ٣.٧٨)، ولم يحصل أي محور على تقدير مرتفع جداً أو متوسط أو منخفض أو منخفض جداً، وجاء في الرتبة الأولى النمط الموجّه، بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، وفي الرتبة الثانية جاء النمط المشارك بمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وفي الرتبة الثالثة جاء النمط الأمر بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وجاء في الرتبة الأخيرة النمط المفوض بمتوسط حسابي (٣.٧٨).

ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمين يجدون أن المدير الموجه مركز بشكل أكبر على الإنتاج والعمل وأيضا مهتم ببناء علاقات إنسانية واجتماعية بينه وبين المعلمين، وقد يعود تعامل المدير بهذا النمط إلى أن مستوى النضج المعلمين بين المنخفض والمتوسط.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على " ما مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟ " للإجابة على السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر دافعية الإنجاز لدى معلمين مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية (١٠٥) بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، كما يلي: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاوَر دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار (الحلقة الثانية) من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وترتيبها تنازليا وفقا لمتوسطها الحسابي والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢) لمحاوَر دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٣	تحقيق الأهداف	٤.٢٥	٠.٦٤	١	مرتفع جدا
٤	تحقيق التميز والتفوق	٤.١١	٠.٥٣	٢	مرتفع
١	العلاقة مع الآخرين	٣.٨٩	٠.٧٨	٣	مرتفع
٢	القدرة على مواجهة المشكلات	٣.٨١	٠.٥٧	٤	مرتفع
	الدرجة الكلية	٤.٠١	٠.٤٦		مرتفع

يلاحظ من الجدول رقم (٢) أن دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار حلقة ثانية (١٠٥) من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٤٦)، وجاءت محاوَر دافعية الإنجاز في مستوى مرتفع جدا ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.١١، ٤.٢٥)، ولم يحصل أي محور على تقدير متوسط أو منخفض أو منخفض جدا، وجاء في الرتبة الأولى تحقيق الأهداف بمتوسط حسابي (٤.٢٥)، وفي الرتبة الثانية جاء تحقيق التميز والتفوق بمتوسط حسابي (٤.١١)، وفي الرتبة الثالثة العلاقة مع الآخرين بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وفي الرتبة الأخيرة القدرة على مواجهة المشكلات بمتوسط حسابي (٣.٨١). ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمين يعملون بجهد لإيصال المعلومة للطلاب وانهم يضعون لأنفسهم هدفا تلو آخر ويستفيدون من خبراتهم مع الطلاب ويخططون مسبقا للدرس قبل شرحه وقد ترجع هذه الأمور إلى اهتمام المعلم بعمله ومستقبله.

- ثالثا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار تعزى لتغيرات النوع، العمر، المؤهل، الخبرة؟ "

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

• متغير النوع:

الجدول رقم (٣) نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق في تقديرات المعلمين لمعرفة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وفقاً لمتغير للنوع

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
النمط الأمر	ذكر	١٠٣	٣.٩٠	٠.٠٤	٠.٢٣٧	٠.١٢٢
	أنثى	٩٦	٣.٨٨	٠.٠٥	٠.٢٣٦	٠.١٢٢
النمط الموجة	ذكر	١٠٣	٣.٩٧	٠.٠٥	١.٩٤٢	٠.٠٩٧
	أنثى	٩٦	٤.١٢	٠.٠٥	١.٩٣٩	٠.٠٩٧
النمط المشارك	ذكر	١٠٣	٣.٩٠	٠.٠٦	١.٤٢٤	٠.٢٥٠
	أنثى	٩٦	٤.٠٣	٠.٠٥	١.١٤٣	٠.٢٥٠
النمط المفوض	ذكر	١٠٣	٣.٧٣	٠.٠٥	١.١٥٠	٠.٠٩٧
	أنثى	٩٦	٣.٨٤	٠.٠٧	١.١٤٤	٠.٠٩٧
الدرجة الكلية لأنماط القيادة	ذكر	١٠٣	٣.٨٨	٠.٤٧	١.٢٩٩	٠.٠٩٥
	أنثى	٩٦	٣.٩٧	٠.٤٩	١.٢٩٧	٠.٠٩٥

تشير النتائج في الجدول رقم (٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد الدراسة على مقياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير للنوع، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة، وقد بلغت (١.٢٢٩)، وبمستوى دلالة (٠.٠٩٥) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد الدراسة على جميع محاور الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وفقاً لمتغير النوع، حيث كانت قيم (ت) غير دالة إحصائية. ويمكن تفسير ذلك من خلال أفراد عينة الدراسة أن المديرين والمديرات في مدارس التعليم الأساسي في الأنماط القيادية المختلفة يختلفون في درجة ممارستهم للأنماط القيادية ولكن المدير أو المديرية في النمط الأمر يمارسون نفس الأساليب في التعامل مع المعلمين والمعلمات، وهذا ينطبق على المديرين والمديرات في النمط الموجة والنمط المشارك والنمط المفوض في التعامل مع المعلمين والمعلمات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراس (مريم وكريمة، ٢٠١٢)، التي أشارت إلى نتيجة عدم وجود فروق في متوسطات الاجابات تعزى لمتغير الجنس.

• العمر:

الجدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لطريقة الفروق في تقديرات المعلمين على مجال الأنماط القيادية وفقاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع الريجات	درجات الحرية	متوسط الريجات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط الأمر	بين المجموعات	١.١٢٤	٣	٠.٣٧٥	١.٦٩١	٠.١٧٠
	داخل المجموعات	٤٣.٢٠١	١٩٥	٠.٢٢٢		
	المجموع	٤٤.٣٢٥	١٩٨			
النمط الموجة	بين المجموعات	١.١٢٤	٣	٠.٣٧٥	١.٣٦٧	٠.٢٨٧
	داخل المجموعات	٥٧.٦٧٤	١٩٥	٠.٢٩٦		
	المجموع	٥٨.٧٩٨	١٩٨			
النمط المشارك	بين المجموعات	٠.٩٦٠	٣	٠.٣٢٠	٠.٨٧١	٠.٤٥٧
	داخل المجموعات	٧١.٦٤٧	١٩٥	٠.٣٦٧		
	المجموع	٧٢.٦٠٧	١٩٨			
النمط المفوض	بين المجموعات	٠.٨٦٦	٣	٠.٢٨٩	٠.٦٩٣	٠.٥٥٧
	داخل المجموعات	٨١.١٢٨	١٩٥	٠.٤١٦		
	المجموع	٨١.٩٩٤	١٩٨			
الدرجة الكلية لأنماط القيادة	بين المجموعات	٠.٨٨٩	٣	٠.٢٩٦	١.٢٤١	٠.٢٩٦
	داخل المجموعات	٤٦.٥٥٢	١٩٥	٠.٢٣٩		
	المجموع	٤٧.٤٤٠	١٩٨			

تشير النتائج في الجدول رقم (٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت (ف) المحسوبة (١.٢٤١)، وبمستوى دلالة (٠.٢٩٦) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة وفقاً لمتغير العمر في نمط (الأمر والموجه والمشارك والمفوض). حيث بلغت قيمة (ف) (١.٦٩١، ١.٢٦٧، ٠.٨٧١، ٠.٦٩٣) على الترتيب وهي غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

• المؤهل العلمي:

الجدول رقم (٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لطبقية الفروق في تقديرات المعلمين على مجال الأنماط القيادية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط الأمر	بين المجموعات	٠.٧٢٧	٢	٠.٣٦٣	١.٦٣٣	٠.١٩٨
	داخل المجموعات	٤٣.٥٩٨	١٩٦	٠.٢٢٢		
	المجموع	٤٤.٣٢٥	١٩٨			
النمط الموجه	بين المجموعات	١.٥٢٦	٢	٠.٧٦٣	٢.٦١٢	٠.٠٧٦
	داخل المجموعات	٥٧.٢٧٢	١٩٦	٠.٢٩٢		
	المجموع	٥٨.٧٩٨	١٩٨			
النمط المشارك	بين المجموعات	٠.٦٩٢	٢	٠.٣٤٦	٠.٩٤٣	٠.٣٩١
	داخل المجموعات	٧١.٩١٥	١٩٦	٠.٣٦٧		
	المجموع	٧٢.٦٠٧	١٩٨			
النمط المفوض	بين المجموعات	١.٧٩٠	٢	٠.٨٩٥	٢.١٨٧	٠.١١٥
	داخل المجموعات	٨٠.٢٠٤	١٩٦	٠.٤٠٩		
	المجموع	٨١.٩٩٤	١٩٨			
الدرجة الكلية لأنماط القيادة	بين المجموعات	١.٠٩٢	٢	٠.٥٤٦	٢.٣٠٩	٠.١٠٢
	داخل المجموعات	٤٦.٣٤٩	١٩٦	٠.٢٣٦		
	المجموع	٤٧.٤٤٠	١٩٨			

تشير النتائج في الجدول رقم (٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) بمحافظة ظفار وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت (ف) المحسوبة (٢.٣٠٩)، وبمستوى دلالة (٠.١٠٢) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في نمط (الأمر والموجه والمشارك والمفوض). حيث بلغت قيمة (ف) (١.٦٣٣، ٢.٦١٢، ٠.٩٤٣، ٢.١٨٧) على الترتيب وهي غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05). وتشير النتائج في الجدول رقم (٦) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت (ف) المحسوبة (١.٧٦٠)، وبمستوى دلالة (٠.١٥٦) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في

إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في نمط (الأمر والموجه والمشارك والمفوض). حيث بلغت قيمة (ف) (٢٠١٦، ١.٤٣١، ١.٣٤٦، ١.٢٨٥) على الترتيب وهي غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

• سنوات الخبرة:

الجدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي لطبقية الفروق في تقديرات المعلمين على مجال الأنماط القيادية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط الأمر	بين المجموعات	١.٣٣٣	٣	٠.٤٤٤	٢.٠١٦	٠.١١٣
	داخل المجموعات	٤٢.٩٩١	١٩٥	٠.٢٢٠		
	المجموع	٤٤.٣٢٥	١٩٨			
النمط الموجه	بين المجموعات	١.٢٦٧	٣	٠.٤٢٢	١.٤٣١	٠.٢٣٥
	داخل المجموعات	٥٧.٥٣٢	١٩٥	٠.٢٩٥		
	المجموع	٥٨.٧٩٨	١٩٨			
النمط المشارك	بين المجموعات	١.٤٧٣	٣	٠.٤٩١	١.٣٤٦	٠.٢٦١
	داخل المجموعات	٧١.١٣٤	١٩٥	٠.٣٦٧		
	المجموع	٧٢.٦٠٧	١٩٨			
النمط المفوض	بين المجموعات	١.٥٨٩	٣	٠.٥٣٠	١.٢٨٥	٠.٢٨١
	داخل المجموعات	٨٠.٤٠٤	١٩٥	٠.٤١٢		
	المجموع	٨١.٩٩٤	١٩٨			
الدرجة الكلية لأنماط القيادة	بين المجموعات	١.٢٥١	٣	٠.٤١٧	١.٧٦٠	٠.١٥٦
	داخل المجموعات	٤٦.١٩٠	١٩٥	٠.٢٣٧		
	المجموع	٤٧.٤٤٠	١٩٨			

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثامن، الذي ينص على "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الثامن تم احتساب معامل الارتباط بين الأنماط القيادية ومستوى دافعية الإنجاز في المدارس الأساسية بمحافظة ظفار باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول رقم (٧) يبين هذه النتائج.

الجدول (٧) معامل الارتباط بين الأنماط القيادية ومستوى دافعية الإنجاز في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	العلاقة مع الآخرين	القدرة على مواجهة المشكلات	تحقيق الأهداف	تحقيق التميز والتفوق	الدرجة الكلية لمستوى دافعية الإنجاز
النمط الأمر	معامل الارتباط	٠.٣٧٨**	٠.٣٢٢**	٠.٢٠٣**	٠.٤٢٥**
	مستوى الدلالة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٤	٠.٠٠٠
النمط الموجه	معامل الارتباط	٠.٣٨٠**	٠.٢٤٨**	٠.١٨٥**	٠.٣٧٨**
	مستوى الدلالة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٩	٠.٠٠٠
النمط المشارك	معامل الارتباط	٠.٣٥٢**	٠.٢٨١**	٠.١٨١**	٠.٣٨٣**
	مستوى الدلالة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠١١	٠.٠٠٠
النمط المفوض	معامل الارتباط	٠.٣٢١**	٠.٢٦٩**	٠.١٠٦**	٠.٣٧٨**
	مستوى الدلالة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.١٣٥	٠.٠٠٠
الدرجة الكلية لأنماط القيادة	معامل الارتباط	٠.٤١٢**	٠.٣٢٢**	٠.١٩١**	٠.٤٣٤**
	مستوى الدلالة	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٧	٠.٠٠٠

دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يظهر من الجدول رقم (٧) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى (0.05) بين مستوى الأنماط القيادية وبين مستوى دافعية الإنجاز، إذ بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية لأنماط القيادة (٠.٤٣٤) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، و(٠.٤١٢) للعلاقة مع الآخرين، (٠.٣٢٢) للقدرة على مواجهة المشكلات، (٠.١٩١) لتحقيق الأهداف، (٠.٣١٩) لتحقيق التميز والتفوق.

كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين كافة الأنماط ومستوى دافعية الإنجاز وان هذه العلاقات كانت موجبة، إذ بلغ معامل الارتباط بين النمط الأمر والدرجة الكلية لمستوى دافعية الإنجاز (٠.٤٢٥) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، و(٠.٣٧٨) للعلاقة مع الآخرين، (٠.٣٢٢) للقدرة على مواجهة المشكلات، (٠.٢٠٣) لتحقيق الأهداف، (٠.٣٢٦) لتحقيق التميز والتفوق. ويمكن تفسير ذلك من خلال ان الأنماط القيادية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين لهما دور كبير في التأثير على العملية التربوية، واي ان النمط المناسب للقيادة يمكنه ان يدفع المعلمين لعمل وتوجيه جهودهم نحو الإنجاز وتشجيع روح المبادره بينهم لتحقيق أهداف المدرسة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (وسطاني، ٢٠١٠) ودراسة (وسطاني وجاجة، ٢٠١٢) التي اظهرت نتيجتها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى (0.05) بين مستوى الأنماط القيادية وبين مستوى دافعية الإنجاز.

#### • التوصيات:

◀ بما أن نتيجة التحليل الإحصائي للأنماط القيادية أثبتت أن النمط القيادي الموجه هو الأكثر انتشارا فمن الضروري إعطاء الأهمية لهذا النمط وذلك بإجراء دورات تكوينية لمدرء المدارس وتبيين أهمية هذا النمط وأساليب تطبيقه، وكذا توضيح سلبيات هذا النمط وسلبيات الأنماط القيادية الأخرى لتجنبها.

◀ ضرورة إعداد دورات تدريبية خاصة بتهيئة مديري المدارس قبل مزاوتهم العمل كمديري مدارس ترمي إلى تبصيرهم بأبعاد عملهم (الإداري الإنساني والوظيفي) وذلك بالتعاون مع مديرية التربية والتعليم وقطاع التأهيل والتدريب في وزارة التربية.

◀ ضرورة الاهتمام بترشيح مديري المدارس تربوياً وإدارياً، وفقاً لمعايير علمية مقننة وواضحة تقوم على أساس الكفاءة والعدالة في الاختيار والترشيح، وليس على حساب المجاملة والمصالح الشخصية.

◀ إعطاء المعلمين فرص أكبر للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية وتحمل المسؤولية، وتفويض جزء من الصلاحيات المناسبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، لما له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

◀ تحسين قدرة المعلمين على حل المشكلات وكيفية تحقيق التميز والتفوق في العمل والتي تساهم في الرفع من دافعية الإنجاز لديهم.

◀ ضرورة العمل على عقد الورش التدريبية لمديري المدارس من أجل التدريب على طرق تحسين دافعية الإنجاز للمعلمين.  
◀ إطلاع المديرين على نتائج هذه الدراسة وغيرها من الدراسات المعنية لبحث المشاكل في الميدان التربوي ومناقشتهم في نتائجها وأخذ التغذية الراجعة للإفادة منها في التخطيط المستقبلي.

### • المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢). الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو ندا، سامية خميس (٢٠٠٧). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- آل زبران، فاطمة ناصر (٢٠١٣). الأنماط القيادية الإدارية النسوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لموظفات جامعة الأميره نوره بنت عبدالرحمن للبنات. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإسلامية.
- آل ياسين، ملاذ محمد (٢٠١٠). علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القياد للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.
- البدراني، بدر (٢٠٠٧). قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- بو علي، نورالدين (٢٠٠٧). اثر الفروق الفردية في تصميم العمل. قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة سطيف الجزائر.
- تطور التعليم في سلطنة عمان (٢٠١٢). - [http://sskh1.blogspot.com/p/blog-](http://sskh1.blogspot.com/p/blog-page_825.html) .٢٠١٥/٢/٢٧، page\_825.html
- جبران، علي (٢٠١٠). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي. مؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، (٤ - ٥) يونيو، عمان.
- جرينبرج، جيرالد وبارون (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة محمد رفاعي وعلي اسماعيل، الرياض: دار المريخ للنشر.
- جيلاني، بو حمامة وأنور، وعبدالرحيم وشحومي، عبدالله (٢٠٠٦). علم النفس التعليم والتعلم. الكويت: الأهلية لنشر والتوزيع.
- الحارثي، عبدالله عوض (٢٠٠٩). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحربي، قاسم عائل (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (٢٠١٠). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الثقافة.
- حريري، موفق محمد عبد الرحمن (٢٠٠٤). نمط السلوك القيادي وفق نظرية هيرسي وبلانشرود وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- حريم، حسين (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسان، حسن والعجمي، محمد (٢٠١٠). الإدارة التربوية. ط (٢)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- حمدات، محمد (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخيري، حسن حسين (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين المدرسيين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث والقنفذة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ديري، زاهد محمد (٢٠١١). السلوك التنظيمي. عمّان: دار المسيرة.
- رابح، شرقي (٢٠١٠). النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسطينة بالجزائر.
- راشد، محمد يوسف (٢٠١٠). أنماط السلوك الإداري لدى القادة والمديرين وعلاقته بالرضا الوظيفي لمرؤوسيههم. أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق.
- ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦). المدير المعلمي الناجح. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- رسمي، محمد حسن (٢٠٠٤) أساسيات الإدارة التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الروقي، عبدالله عايض (٢٠١٢). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الزعبي، مروان (٢٠١١). الرضا الوظيفي. عمّان: دار المسيرة.
- السبيعي، عبيد عبدالله (٢٠٠٩). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- السعود، راتب سلامة (٢٠١٢). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. عمّان: دار صفاء.
- شاهين، نرمين (٢٠١٣). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز. كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- شوايش، مصطفى نجيب (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. عمّان: دار الشروق.
- الشحري، خالد سعيد (٢٠١٢). الأنماط القيادية في القطاعين العام والخاص دراسة مقارنة من وجهة نظر العاملين في محافظة ظفار. كلية التجاره والعلوم الإدارية، جامعة ظفار، سلطنة عمان.
- الشرايدة، سالم (٢٠١٠). الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية. عمّان: الدار الجامعية.
- الشمري، سالم عواد (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على اداء الوظيفي. جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- شواشرة، عاطف (٢٠٠٧). فاعلية برنامج في الارشاد التربوي في استثارة دافعية الإنجاز لدى طالب يعاني من تدني الدافعية في التحصيل الدراسي. الأردن: المكتبة الالكترونية.
- شوشان، عمار (٢٠٠٩). النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الاساتذة. كلية الاداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- الشوكاني، عبدالله (٢٠٠٥). العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسي وبلانشرود وبين دافعية المعلمين للإنجاز. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشيخ، سند حسين (٢٠١٣). الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية الرقابة الإدارية. كلية التجاره والعلوم الإدارية، جامعة ظفار، سلطنة عمان.
- صالح، هاني عبدالرحمن (٢٠٠٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. ط (٤)، عمّان: دار وائل للنشر.

- الصباب، أحمد ودياب، عبد الحميد وميمني، خالد وحبیب، شكيل (٢٠١٠). أساسيات الإدارة الحديثة. ط (٣)، جدة : دار خوارزم العلمية.
- صفحي، موسى عبدالله (٢٠١١). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة. الرياض.
- الصليبي، محمود عبدالمسلم (٢٠٠٨). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وادارتهم. عمان: دار الحامد للنشر.
- الصليبي، محمود والسعود، راتب (٢٠٠٤). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم. دراسات العلوم التربوية، ٣٧، (٢)، ٤٨٨.
- الطيب، أحمد، والبشتي، جمعة (٢٠٠٤). القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر العربي السنوي الخامس للإدارة والتجديد، (٢٧- ٢٩) نوفمبر، مصر. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- عباس، انس عبدالباسط (٢٠١١). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العلوم السلوكية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد المالك، مكفص (٢٠٠٨). نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي. قسم علم النفس، جامعة الحاج، الجزائر.
- العبيدي، محمد جاسم (٢٠٠٩). المدخل إلى علم النفس الاجتماعي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، نواف سفر (٢٠٠٨). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- العرابيد، نبيل أحمد (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- عسكر، عبدالعزيز محمد (٢٠١٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط (٣)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- الغامدي، عبدالله عبدالواحد (٢٠١٣). القيادة الإدارية. ط (٢)، الدمام : دار الكفاح للنشر والتوزيع.
- الفقي، إبراهيم (٢٠١١). قوة التحفيز كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم. القاهرة: مؤسسة ثمرات للنشر والتوزيع.
- فليه، فاروق وعبدالمجيد، محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.
- الفهيد، عبدالله عبده (٢٠٠٩). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط (٢)، الرياض: العبيكان.

- قواريه، احمد (٢٠٠٧). فن القيادة المرتكزة على منظور النفسي والاجتماعي والثقافي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مديين، سحر خلف (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- مساد، عمر حسن (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مسغوني، ابراهيم (٢٠١٤). الأنماط القيادية لمدراء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بالجزائر.
- المشعل، نورة حمد (٢٠٠٦). الأنماط القيادية لدى المديرات في المرحله الابتدائية للبنات في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- مقابلة، محمد قاسم (٢٠١١). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الموسوي، محمود (٢٠٠٧). الدافعية ماهيتها أهميتها وأنواعها، مجلة الابتسامة الإلكترونية، موقع: [http://www.ibtesamh.com/showthread-t\\_9998.html](http://www.ibtesamh.com/showthread-t_9998.html)، تاريخ الدخول للموقع: ٢٠١٥/٦/٢٠.
- وسطاني، عفاف (٢٠١٠). دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية. كلية الآداب وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

#### • المراجع الأجنبية:

- Adedoyin, R. & Ogunyinka, E. (2013). Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State, Developing Country Studies.
- Alfahad, H. m Alhajri, S. & Alqahtani, A. (2013). The Relationship between School Principals' Leadership Styles and Teachers' Achievement Motivation. Proceedings of 3rd Asia Pacific Business Research Conference 25 - 26 February 2013, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Amin, M. & Shah, S. (2013). Impact of Principals/Directors' Leadership Styles on Job Satisfaction of the Faculty Members. *Journal of Research and Reflections in Education*, 7 (2), 7-112.
- Aydin, A. ,Sarier, Y. & Uysal, S. (2013). The Effect Of School principal's leadership style on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13 (2), 806-811.
- Baig, R. , Nazir, S. , Bilal, H. & Maqsood, S. (2013). Manager's leadership styles and employee's job satisfaction. *Human and social science research*, (2), 139-144.

- Hamadat, M. (2006). Educational Leadership in the New Century. Amman: Dar Alhamed.
- Honari, H. , Goudarzi, M. , Heidari, A. & Darbani, H. (2011). The relationship between school principals' leadership styles and physical education teachers' efficiency. *Business administration and management*, 1 (4), 132-136.
- Jack, C. & Dale, J. (2012). The correlation of the perceived leadership style of middle school principals to teacher job satisfaction and efficacy. Liberty University, Virginia, United States.
- Kipkemboi, K. & Sirma, J. (2014). Relationship between Principals' Leadership Styles and Secondary School Teachers' Job Satisfaction in Nandi South District, Kenya. *Journal of Education and Human Development*, 3 ( 2), 493-509.
- Leithwood, K. & Mascall, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44 (4), 529-61.
- Murphy, J. , Elliott, S.N. , Goldring, E. & Porter, A.C. (2007). Leadership for learning: a research-based model and taxonomy of behaviors. *School Leadership and Management*, 27 (2), 179-201.
- Mwangi, J. (2013). Effects of leadership styles on teachers' job performance and satisfaction. Kenyatta University, Kenya.
- Nadarasa, T. & Thuraisingam, R. (2014). The influence of principals' leadership styles on school teachers' job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4 (1), 1-7.
- Ngui, K. , Voon, M. , Lo, M. , & Ayob, N. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 24-32.
- Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice*. (3rd ed), Sage Publication, Inc.
- Ololube, N. P. (2004). An Institutional Approach to Teachers' Job Effectiveness in Nigerian Schools. Paper Presented at the Seventh International LL in E-Conference, September 23-25.

- Pavlovic, N. & Josanov, I. (2014). Relationship between the school principal leadership style and teachers' job satisfaction in Serbia. *Montenegrin journal of economics*, 10 (1), 43-57.
- Petri, H. & Govern, J. (2004). *Motivation Theory Research and Applications*. Thomson – Wadsworth, Australia.
- Rambo, C. & Odundo, P (2013). Influence of leadership styles adopted by public secondary school principals on teachers' motivation. *International Journal of Disaster Management and Risk Reduction*, 5(1), 97-120.
- Sauer, S. (2011). The effects of new leaders' status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 574-587.
- Subramaniam, P. A. B. (2011). *The influence of leadership style on organizational commitment*. University Utara, Malaysia.
- Yones, M. (2007). *Psychology of motivation and emotions*. Amman: Dar AlMasira

